

Zarządzanie

# Wybrane problemy zarządzania i finansów Studia przypadków

pod redakcją Wojciecha Grzegorzcyka



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

Bartosz Malinowski\*

## Wykorzystanie *crowdsourcingu* i Otwartej Innowacji na przykładzie platformy internetowej My Starbucks Idea

### 1. Wprowadzenie

Coraz więcej dużych marek decyduje się na głębsze zaangażowanie interesariuszy, szczególnie konsumentów, w różne aspekty swojej działalności. Trend ten podyktowany jest wzrostem świadomości i samodzielności tej grupy (prosumpcja, *smart shopping*) i rozwojem narzędzi cyfrowych (media społecznościowe, blogi, technologia mobilna). Jednym z najszybciej rozwijających się obecnie zjawisk jest *crowdsourcing*, czyli proces wykorzystania do *outsourcingu* dużych grup internautów. W ten sposób podmioty na rynku pozyskują pracę, pomysły, zasoby i fundusze, obniżając koszty i zwiększając konkurencyjność. Z *crowdsourcingu* korzystały już takie marki, jak Coca-Cola, McDonald's, IBM, General Electric, Toyota, a nawet Greenpeace i NASA.

Celem stawianym przed niniejszym opracowaniem jest zapoznanie studentów ze zjawiskami *crowdsourcingu* i Otwartej Innowacji na przykładzie praktycznego ich zastosowania w postaci platformy My Starbucks Idea. Zaprezentowane informacje i wnioski mają pomóc w zrozumieniu korzyści płynących z synergii obydwu zjawisk w wymiarze marketingowym zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla konsumentów. Za bazę źródłową posłużyły przede wszystkim opracowania i artykuły poświęcone platformie My Starbucks Idea, dane dostępne na samej platformie oraz raport Capgemini Consulting dotyczący *Starbucks experience*<sup>1</sup>.

---

\* Mgr, doktorant, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

<sup>1</sup> Capgemini Consulting, *Starbucks: taking the "Starbucks experience" digital*, 2013, <http://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/starbucks-23-04.pdf>. 1 [dostęp: 15.03.2015].

## 2. Charakterystyka *crowdsourcingu* i Otwartej Innowacji

*Crowdsourcing* to alternatywny wobec *outsourcingu* proces zlecania określonych zadań nie profesjonalistom, takim jak pracownicy wewnętrzni czy kontrahenci, a „internetowemu tłumowi”, tj. dużej grupie ludzi w sieci na zasadzie otwartego konkursu<sup>2</sup>. Proces ten jest możliwy do stosowania dzięki połączeniu technologii cyfrowych z potencjałem społeczności internetowych, złożonych z ludzi o podobnych umiejętnościach i zainteresowaniach. Ów potencjał jest wykorzystywany przez organizacje (nie tylko komercyjne) w celu szukania innowacji, tworzenia, raportowania, przewidywania, pozyskiwania funduszy i angażowania konsumentów<sup>3</sup>.

Pod pojęciem *crowdsourcingu* kryje się bardzo wiele różnorodnych aktywności generujących konkretne korzyści dla organizacji, wśród nich:

- *microwork*, czyli porcjowanie złożonych i czasochłonnych zadań na mniejsze „mikrozadania”, następnie wykonywane jednocześnie przez grupy internautów;

- *crowdfunding*, czyli finansowanie społecznościowe – jest to alternatywna metoda pozyskiwania kapitału, której celem jest wsparcie finansowe nie od inwestora bądź banku, a od internautów (najczęściej finalnych konsumentów);

- *co-creation*, czyli współtworzenie produktów i usług z udziałem konsumentów i przedsiębiorstw.

Bez względu na formę i cel zastosowania, każdą aktywność *crowdsourcingową* cechują<sup>4</sup>:

- jasno zdefiniowany *crowd*, tj. społeczność internetowa bądź społeczności internetowe, do których adresowany jest *outsourcing* jako proces;
- jasno zdefiniowany podmiot dokonujący *crowdsourcingu*;
- konkretne zadanie ze sprecyzowanym celem do osiągnięcia w jego ramach;
- wyraźnie zakomunikowane gratyfikacje i świadczenia zwrotne dla uczestników procesu *crowdsourcingu*;
- wyraźnie zakomunikowana jest wartość, którą otrzymać ma podmiot *crowdsourcingujący* w wyniku pracy podjętej przez internautów;
- jest to proces zachodzący w środowisku internetowym o charakterze partycypacyjnym;
- proces ten opiera się na zasadzie otwartego dla wszystkich konkursu (*open call*).

---

<sup>2</sup> Crowdsourcing.org, *FAQ*, <http://www.crowdsourcing.org/faq> [dostęp: 15.03.2015].

<sup>3</sup> Tamże.

<sup>4</sup> E. Estellés-Arolas, F. González-Ladrón-de-Guevara, *Towards an integrated crowdsourcing definition*, <http://www.crowdsourcing-blog.org/wp-content/uploads/2012/02/Towards-an-integrated-crowdsourcing-definition-Estell%C3%A9s-Gonz%C3%A1lez.pdf> [dostęp: 15.03.2014].

Z *crowdsourcingiem* silnie łączy się zjawisko Otwartej Innowacji (*Open innovation*). Według twórcy tego pojęcia, Henry'ego Chesbourugha, jest to założenie, że wartościowe pomysły, decydujące o rozwoju i przewadze rynkowej organizacji, mogą pochodzić zarówno z jej wnętrza (np. dział R&D i pomysły od szeregowych pracowników), jak i z zewnątrz (np. dostawcy, grupy ekspertów, konsumenci)<sup>5</sup>.

**Otwartej innowacji** w naturalny sposób przeciwstawia się **innowację zamkniętą** – generowanie pomysłów, ich realizację i wprowadzanie na rynek wyłącznie w ramach zamkniętych struktur organizacji. Oparcie się na wewnętrznych działach badawczo-rozwojowych wymaga dużych nakładów i oznacza częste opóźnienia wynikające z procedur oraz „wąskich gardeł” w przedsiębiorstwie, w zamian za (teoretyczne) zachowanie pełnej kontroli nad własnością intelektualną. Model „Fortu Knox”, chroniący za wszelką cenę swoje *know-how*, sprawdzał się do momentu konfrontacji z masowym i błyskawicznym przepływem wiedzy oraz informacji przez Internet. Tymi przemianami posiłkuje się *Open Innovation*, dając dostęp do szerokiej ekspertyzy i zakresu koncepcji, wykraczających poza możliwości wewnętrzne organizacji. Otwarta Innowacja włącza jako uczestników osoby, które używają produktu, mają głęboką wiedzę na jego temat i mogą wnieść innowacyjne rozwiązania czy spostrzeżenia, które następnie wdrożone zostaną przez ekspertów. Angażowane jest tu szerokie grono interesariuszy marki lub organizacji: klienci, pracownicy, dostawcy, partnerzy biznesowi, zewnętrzni eksperci. Przy czym *Open Innovation* to nie *outsourcing*, ale ciągła interakcja oraz dialog pomiędzy organizacją a społecznością.

Większość programów Otwartej Innowacji, realizowanych przez takie przedsiębiorstwa, jak Cisco, Dell, Hewlett Packard, Samsung czy General Electric realizowanych jest z uwzględnieniem *crowdsourcingu*, tzn. nie nastawionych wyłącznie na współpracę z partnerami biznesowymi (dostawcami, nabywcami, pośrednikami itd.), a z konsumentami i szeroko rozumianymi użytkownikami internetu.

Tak też jest w przypadku omawianej w niniejszym studium platformy My Starbucks Idea. Obecny w niej wymiar Otwartej Innowacji to świadome otwarcie się organizacji na fakt, że poza jej strukturami można odnaleźć wartościowe rozwiązania do wdrożenia, które ulepszą jakość oferty, obsługi i postrzegania marki przez otoczenie. Z kolei wymiar *crowdsourcingu* zakłada, że pomysły te generować będą konsumenci i internauci, z korzyścią dla każdej ze stron, ponieważ inicjatywa daje głos konsumentom i pozwala im mieć wpływ na kształt ulubionej marki w zgodzie z ich potrzebami.

---

<sup>5</sup> H. W. Chesbrough. *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, „Harvard Business School Press” 2003, s. 18.

### 3. Specyfika *Starbucks experience*

Starbucks to największa na świecie sieć kawiarni oraz jedna z najbardziej rozpoznawalnych marek, mająca w swoim logo charakterystyczną syrenę.



Rys. 1. Logo firmy

Źródło: <http://vignette1.wikia.nocookie.net/irc-rp-community/images/b/b4/Starbucks-logo.jpg>

Kierowana przez Howarda Schultza firma założona została w 1971 r. w Seattle w USA i początkowo ograniczała się do jednego zaledwie lokalu serwującego kawę na Pike Place Market. Dziś Starbucks to 17 tys. lokali w ponad 55 krajach, które dziennie obsługują miliony klientów i oferują niepowtarzalne na rynku doznania zwane *Starbucks experience*<sup>6</sup>.

Misją Starbucka jest „Inspirowanie i rozwijanie ludzi – w każdej chwili: jeden człowiek, jedna kawa, jedno miejsce”<sup>7</sup>. Można śmiało założyć, że marka realizuje tę misję z dużym powodzeniem. Klienci przychodzą do Starbucks, by porozmawiać, spotkać się albo popracować. Kawiarnie Starbucksa to lokalne miejsca spotkań, część codziennego planu dnia wielu osób. Dlaczego? Odpowiedź kryje się w słowach pracowników firmy: „oprócz parzenia kawy robimy jeszcze znacznie więcej”<sup>8</sup>. Jednak czym dokładnie jest owo „coś więcej”? Marka Starbucks słynie z unikalnej wartości dodanej, jaką firma oferuje klientom razem ze swoją kawą. To ona sprawia, że konsumenci w kawiarniach są w stanie zapłacić za kawę cenę 3–4 razy wyższą od standardowej. Joseph Mitchell, autor książki *The Starbucks Experience* tłumaczy ten ewenement umiejętnością „tworzenia spersonalizowanych doznań dla konsumenta, zapewnienia jego lojalności, stymulowania wzrostu, generowania zysku i motywowania pracowników – i wszystko to jednocześnie” przez markę<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> Starbucks.com, <http://www.starbucks.com/> [dostęp: 15.03.2015].

<sup>7</sup> Tamże.

<sup>8</sup> Tamże.

<sup>9</sup> D. Tay, *Forging an Unforgettable Connection: The Starbucks Experience*, <https://blog.zopim.com/2013/06/11/forging-an-unforgettable-connection-the-starbucks-experience/> [dostęp: 15.03.2015].

Z perspektywy marketingowej i tematyki niniejszego opracowania najbardziej kluczowym elementem wartości dodanej Starbucksa jest już wspomniany tak zwany *Starbucks experience* – wielowymiarowy zestaw doznań dla konsumenta, płynący z wystroju i atmosfery lokali, a przede wszystkim niecodziennej obsługi.

Ów zestaw doznań sprowadzić można do trzech marketingowych „P”<sup>10</sup>:

1. **People** (ludzi), czyli personelu, a właściwie osób obsługujących klientów, jak i charakteru relacji między nimi.
2. **Place** (miejsca), czyli wystroju i atmosfery kawiarni.
3. **Product** (oferty), czyli napojów, jedzenia i gadżetów oferowanych przez Starbucks.

W aspekcie pierwszego „P”, tj. **People** (ludzi), Starbucks celowo tworzy pozytywne doznania w sferze kontaktu klienta z personelem. Kluczową rolę odgrywa tu tzw. Metoda Latte, od lat stosowana przez szeregowych pracowników sieci. „Metoda Latte” to podręcznikowy nakaz postępowania w sytuacjach nieprzyjemnych dla klienta, który zamyka się w pięciu krokach:

- 1) wysłuchaj klienta,
- 2) przyznaj mu rację,
- 3) podejmij działanie w celu rozwiązania problemu,
- 4) podziękuj mu,
- 5) wyjaśnij, dlaczego problem wyniknął.

To jedna z kilku zasad postępowania, jakimi kieruje się stosownie przygotowana obsługa, która pozwala uniknąć klientowi nieprzyjemności w sytuacjach, w których wiele innych tego typu lokali zwyczajnie sobie nie radzi.

Starbucks stawia nie tylko na łagodzenie negatywnych doświadczeń, ale także na budowanie pozytywnych wrażeń w kontakcie z obsługą. Personel zapamiętuje nie tylko imiona bywalców, ale także ich preferencje w zakresie zamówień. Proces zakupu w Starbucks wykracza poza sztafelową wymianę kilku zdań w ramach transakcji, a przypomina raczej osobistą mikrointerakcję. Zdarzają się sytuacje, w których obsługa nawiązuje do życia prywatnego klienta, np. zostawiając adnotację na kubku kawy. To przykład pozytywnej, trudnej do zapomnienia niespodzianki.

W aspekcie drugiego „P”, czyli **Place** (miejsca) warto wskazać na wystrój wnętrza każdego lokalu oraz... aromat. Dokładniej mówiąc: umiejętność tworzenia właściwej atmosfery miejsca. Marka dba o to, aby kawa była przygotowywana na oczach klientów, co pobudza zarówno wizualnie, jak i zapachowo (aromat mielonych świeżych ziaren kawy). Jednocześnie „ciepły” i skoncentrowany na komforcie klientów wystrój daje poczucie lokalnej, kameralnej kawiarenki.

---

<sup>10</sup> P. Schwartz, *What IS the Starbucks Customer Experience?*, 7.02.2008, <https://customer.wordpress.com/2008/02/07/what-is-the-starbucks-customer-experience/> [dostęp: 15.03.2015].





Rys. 2. Kubek z kilkoma słowami skreślonymi do klienta

Źródło: <https://blog.zopim.com/wp-content/uploads/2013/06/starbucks-cup.jpg>

Wreszcie trzecie „P” składające się na *Starbucks experience*, czyli **Product** (produkt). Kawa Starbucks, chociaż niespecjalnie wyróżnia się smakiem od tego, co znaleźć można w innych kawiarniach, prezentowana jest jako produkt najwyższej jakości, przygotowywany z pasją i w zgodzie z wartościami marki. Ziarna kawy zbierane są w sposób etyczny oraz bardzo selektywny. Sam proces przygotowywania kawy jest jawny, Starbucks chwali się nawet swoją metodą parzenia. Każda taka informacja podawana jest przez firmę w niestandardowy sposób, np. na spodzie kubków lub jako element wystroju, co dodatkowo buduje doświadczenie klienta i wrażenie konsumowania niepowtarzalnej kawy<sup>11</sup>.

*Starbucks experience* rozciąga się również na rzeczywistość wirtualną – internet i sferę *social media*, w której popularna marka obecna jest od lat i z powodzeniem.



Rys. 3. Niestandardowa reklama firmy

Źródło: <http://digitaltransformationconversations.com/pictures/Starbuck-Infog.jpg>

<sup>11</sup> P. Schwartz, *What IS the Starbucks...*

Firma ma 54 miliony fanów na Facebooku, 3,4 miliona śledzących na Twitterze i 800 tysięcy śledzących na Instagramie. Tak imponujący kapitał społecznościowy Starbucks wykorzystuje w głębszym wymiarze za pośrednictwem platformy My Starbucks Idea<sup>12</sup>.

#### 4. My Starbucks Idea – charakterystyka i mechanizm działania

My Starbucks Idea to portal internetowy i dwustronna platforma **dedykowana dla** klientów Starbucks, za pośrednictwem której mogą oni zgłaszać własne pomysły na usprawnienie sieci kawiarni, w zgodzie z założeniem: „twoje pomysły, twój Starbucks”. Starbucks prezentuje naczelną ideę swojej platformy następująco<sup>13</sup>:

Co mogłoby pomóc uczynić *Starbucks experience* jeszcze lepszym w Twoich oczach? Wiemy, że masz pomysły – mniejsze, większe, może kompletnie rewolucyjne – i chcemy poznać je wszystkie. Właśnie w tym celu zbudowaliśmy platformę My Starbucks Idea. Tutaj możesz podzielić się swoimi pomysłami i dowiedzieć się, w jaki sposób możemy je wdrożyć w życie. Wspólnie będziemy kształtować przyszłość Starbucks.

Platforma My Starbucks Idea daje konsumentom (internautom) narzędzie w postaci forum wymiany pomysłów na ulepszenie *Starbucks experience* w zgodzie z ich oczekiwaniami. Użytkownicy mogą nawzajem komentować i oceniać swoje zgłoszenia, przyporządkowane do trzech kategorii:

- oferta (*product*);
- wrażenia (*experience ideas*);
- zaangażowanie w otoczenie (*involvement ideas*).

Najlepsze z pomysłów są następnie wdrażane przez markę Starbucks. W związku z tym jest to platforma dwustronna i proces zakładający równomierną wymianę korzyści – klienci mają poczucie, że wpływają na kształt lubianej przez siebie marki (i *de facto* to robią), przedsiębiorstwo zaś ma dostęp do ciekawych pomysłów oraz wgląd w potrzeby i oczekiwania odbiorców jego oferty. W ten sposób My Starbucks Idea buduje lojalność społeczności zgromadzonej wokół sieci kawiarni, a jej samej pozwala stale iść naprzód i w kierunku, w którym oczekują tego konsumenci.

Mechanika działania portalu jest nieskomplikowana i łatwa do przyswojenia przez każdego użytkownika dołączającego do społeczności. Obejmuje następujące etapy:

---

<sup>12</sup> Campgemini Consulting, *Starbucks: taking the “Starbucks experience” digital*, 2013, <http://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/starbucks-23-04.pdf>.

<sup>13</sup> My Starbucks Idea, *FAQ*, <http://mystarbucksidea.force.com/ideafaq> [dostęp: 15.03.2015].



1. Proces otwiera użytkownik, zgłaszając za pośrednictwem platformy swój pomysł na usprawnienie oferty, obsługi, wystroju czy komunikacji kawiarni.
2. Po publikacji pomysłu na platformie, społeczność może głosować „za” lub „przeciw” danemu pomysłowi, co stanowi informację badawczą dla marki.
3. Proces zamyka firma, selekcionując najlepsze i najpopularniejsze pomysły. Najpierw odnoszą się do nich pracownicy Starbucks na blogu pt. *Ideas in Action*, na którym komentują je i informują konsumentów, kiedy zostaną wdrożone. Następnie zostaje dokonana rzeczowyista ich implementacja.

## 5. My Starbucks Idea – korzyści z zastosowania dla marki i konsumentów

Platforma zaczęła funkcjonować w marcu 2008 r. W ciągu zaledwie 12 miesięcy wygenerowało 70 000 pomysłów podchodzących od konsumentów. Po sześciu latach ta liczba wzrosła do 190 000, spośród których aż 300 zostało wdrożonych przez markę<sup>14</sup>.

W efekcie klienci Starbucksa mogą dziś:

- korzystać z darmowego Wi-Fi w kawiarniach;
- zamawiać „dietetyczne” napoje;
- kolekcjonować wirtualne nagrody używając karty klienta;
- dokonywać płatności mobilnych.

Wszystkie te innowacje zaproponowane zostały przez społeczność za pośrednictwem My Starbucks Idea i wdrożone przez firmę ku uciesze każdej ze stron. Pomysłem numer jeden pozostają jednak tzw. *splash sticks* – charakterystyczne drewniane patyczki do mieszania kawy, które umieszcza się w otworze plastikowego wieczka i tym samym unika ryzyka pochłapania ubrania. To pomysł tak popularny i odkrywczy, że zaadaptowany został nie tylko przez Starbucks, ale i inne sieci kawiarni.

Nie licząc wdrożeń konkretnych rozwiązań zaproponowanych przez społeczność, marka Starbucks osiąga dzięki swojej platformie zupełnie realne korzyści w wymiarze marketingowym. Te najważniejsze to:

1. **Dostęp do darmowego kapitału intelektualnego.** Dzięki specyficznemu systemowi Otwartej Innowacji i zjawisku *crowdsourcingu*, Starbucks pozyskuje dużą liczbę pomysłów od swojej społeczności nie wydając przy tym ani grosza. Warto zaznaczyć, iż są to pomysły odzwierciedlające potrzeby i oczekiwania konsumentów, więc generowane są przez grupę najbardziej zainteresowaną ich implementacją.

---

<sup>14</sup> S. Shayon, *My Starbucks Idea Turns 5, Sparking a Latte Innovations*, <http://www.brandchannel.com/home/post/My-Starbucks-Idea-Turns-5-040113.aspx> [dostęp: 1.04.2013].

W związku z powyższym, implementacja takich pomysłów:

a. **buduje lojalność konsumentów** i daje poczucie bycia słuchanym przez markę;

b. **daje przewagę konkurencyjną** ze względu na bezpośrednie i precyzyjne zaspokajanie zgłoszonych przez rynek potrzeb.

2. **Wgląd w bezpośrednie interakcje konsumentów i ich potrzeby.** My Starbucks Idea umożliwia użytkownikom interakcję w postaci wzajemnej oceny i komentowania swoich pomysłów. Tym samym marka ma dostęp do informacji badawczych, wskazujących na obszary i tematy wymagające najpilniejszej uwagi (tzn. cieszących się największą uwagą konsumentów lub wzbudzających największe emocje). Ponadto platforma stanowi narzędzie komunikacji na linii pracownicy Starbucks – klienci. Posty i informacje publikowane przez pracowników ocieplają wizerunek firmy i pozwalają uniknąć wrażenia „zimnej korporacji” w oczach otoczenia.

3. **Walidacja.** Popularne pomysły zgłaszane za pośrednictwem portalu są często w większym lub mniejszym stopniu podobne do pomysłów, które krążyły (lub krążą) po głowach menedżerów wykonawczych Starbucks. Być może część z nich była nawet dyskutowana w łonie Zarządu. Pozytywna reakcja społeczności na takie pomysły to forma ich walidacji – wyraźny sygnał dla decydentów w organizacji, że warto w nie zainwestować odpowiednie zasoby, bo właśnie tego oczekują konsumenci.

Platforma My Starbucks Idea funkcjonuje od sześciu lat, przynosząc wymierne korzyści zarówno marce, jak i konsumentom, ale nawet szerzej rozumianym interesariuszom (społeczeństwu, dostawcom, udziałowcom), ponieważ opiera się na idei współpracy i płynnym przepływie pomysłów z zewnątrz i wewnątrz organizacji; na wyjściu organizacji naprzeciw potrzebom konsumenta, słuchaniu jego głosu i angażowaniu go w życie marki – prawdziwe *Starbucks experience*. Jaka przyszłość czeka tę inicjatywę? Można się tego doszukać w słowach Aleksa Wheelera, wiceprezesa działu marketingu cyfrowego Starbucks: „Nie wiemy jaki będzie kolejny wielki pomysł, który pojawi się ze strony konsumentów, ale jesteśmy gotowi nadal słuchać, angażować i dostosowywać się do usprawniania *Starbucks experience* dla sympatyków naszej marki na całym świecie”<sup>15</sup>.

## Bibliografia

- Campgemini Consulting, *Starbucks: taking the “Starbucks experience” digital*, 2013, <http://www.campgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/starbucks-23-04.pdf>.
- Chesbrough H. W., *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, „Harvard Business School Press” 2003, s. 18.

<sup>15</sup> S. Shayon, *My Starbucks Idea...*

- Crowdsourcing.org, *FAQ*, <http://www.crowdsourcing.org/faq>.
- Estelles-Arolas E., González-Ladrón-de-Guevara F., *Towards an integrated crowdsourcing definition*, <http://www.crowdsourcing-blog.org/wp-content/uploads/2012/02/Towards-an-integrated-crowdsourcing-definition-Estell%C3%A9s-Gonz%C3%A1lez.pdf>.
- My Starbucks Idea, FAQ*, <http://mystarbucksidea.force.com/ideafaq>.
- Schwartz P., *What IS the Starbucks Customer Experience?*, 7 February 2008, <https://customeru.wordpress.com/2008/02/07/what-is-the-starbucks-customer-experience/>.
- Shayon S., *My Starbucks Idea Turns 5, Sparking a Latte Innovations*, 1 April 2013, <http://www.brandchannel.com/home/post/My-Starbucks-Idea-Turns-5-040113.aspx>.
- Starbucks.com, <http://www.starbucks.com/>.
- Tay D., *Forging an Unforgettable Connection: The Starbucks Experience*, 11 June 2013, <https://blog.zopim.com/2013/06/11/forging-an-unforgettable-connection-the-starbucks-experience/>.

## Pytania do studentów

1. Przeprowadź badania i znajdź inne platformy internetowe dużych marek, łączące Otwartą Innowację z *crowdsourcingiem*.
  - a. jakie są różnice i podobieństwa między nimi?
  - b. w jakich celach używane są te platformy w aspekcie biznesowym i marketingowym?
  - c. jakie realne korzyści przyniosły te platformy użytkownikom/konsumentom i samej marce?
2. Jakie zagrożenia dla organizacji widzisz z używania platformy Otwartej Innowacji?

Prezentowana publikacja pt. *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków* zawiera 14 studiów przypadku (*case study*) z zarządzania i finansów. Studium przypadku jest to opis badanego obiektu (zjawiska, procesów) w określonych warunkach, miejscu i czasie. Współcześnie jedną z głównych metod wykorzystywanych w naukach o zarządzaniu jest właśnie metoda *case study*, a w USA i Wielkiej Brytanii jest to metoda wręcz dominująca. Polega ona na analizowaniu i omawianiu prawdziwych (lub prawdopodobnych) sytuacji, uczy podejmowania decyzji gospodarczych w konkretnych uwarunkowaniach i przewidywania konsekwencji tych decyzji dla przedsiębiorstwa. Głównym celem stawianym publikacji jest uzupełnienie luki na rynku wydawniczym w zakresie zwartych pozycji zawierających studia przypadków z obszaru nauk o zarządzaniu i finansach. W literaturze fachowej możemy spotkać się tylko z kilkoma publikacjami o zasięgu ogólnokrajowym, a także z niewieloma publikacjami wydanymi przez wydawnictwa o zasięgu lokalnym przed prawie dziesięcioma laty.

Zaprezentowane przypadki można pogrupować według problemów, jakich dotyczą. Pierwsza grupa odnosi się do zagadnień zarządzania strategicznego i marketingowego. Kolejne dotyczą zarządzania i rachunkowości w przedsiębiorstwie. Następna grupa omawia problemy zarządzania personelem, a ostatnia koncentruje się na problemach zarządzania miastem, regionem i w administracji publicznej. Autorzy wyrażają przekonanie, że prezentowana publikacja, zawierająca studia przypadków opisujące rzeczywiste sytuacje gospodarcze i przedsiębiorstwa, będzie wykorzystywana w procesie nauczania w wyższych szkołach w Polsce na kierunkach ekonomicznych i zarządzania.



WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl  
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl  
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

ISBN 978-83-7969-716-8



9 788379 697168